

## University of Groningen

### Wie maakt kans om topmanager te worden?

De Brabander, B.; Boone, C.; van Witteloostuijn, A.

*Published in:*  
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2000

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

De Brabander, B., Boone, C., & van Witteloostuijn, A. (2000). Wie maakt kans om topmanager te worden? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 74(03), 72-82.

#### Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# Wie maakt kans om topmanager te worden?<sup>1</sup>

*Prof. Dr. B. De Brabander, Prof. Dr. C. Boone en Prof. Dr. A. van Witteloostuijn*

## 1 Topmanager worden en persoonlijkheid

Er is heel wat onderzoek verricht naar de factoren die loopbaansucces bevorderen. Michael Driver (1994) geeft daar een goed overzicht van. De rol van de persoonlijkheid heeft uiteraard ook aandacht gekregen (bijvoorbeeld Seibert, Crant en Kraimer, 1999) doch weinig. Het is immers niet voor de hand liggend welke persoonlijkheidseigenschappen van belang zijn om de taken van topmanager naar behoren te vervullen. Volgens Dalton en Thompson (1986) is niet iedereen in staat om de stap te zetten naar een rol die meer vergt dan een managementrol op lagere hiërarchische niveaus. Het ontbreekt vaak aan visie, machtsaanwending, het vermogen om zich te identificeren met de onderneming als geheel en het representeren van dat geheel, en de gave om nieuw talent tot ontplooiing te brengen. Bennis en Nanus (1986) komen ook tot de conclusie dat topleiders visie moeten hebben, maar tevens een positief zelfwaardegevoel, vaardigheid in het stellen van de juiste vragen, het vermogen goed te kunnen luisteren, het vermogen een sterke resultaatfocus te handhaven, en het vermogen om

dat te vertalen in duidelijke maar ook uitdagende doelstellingen. Levinson (1984) voegt daar nog aan toe de bereidheid om risico's te nemen en de capaciteit om denken en handelen te combineren. Actiegerichtheid werd ook reeds door Weick (1983) benadrukt. Driver (1986) stelde reeds eerder dat het vermogen om te integreren onder matig stressvolle omstandigheden en het kunnen terugvallen op een meer eenvoudige beslissingsstijl onder hoge druk typisch zijn voor succesvolle topleiders. Een interessant kenmerk van een persoonlijkheidsstijl werd door de bovenvermelde (1999) onderzocht, namelijk wat zij noemen de 'pro-actieve persoonlijkheid'. Pro-actieven zijn personen die typisch iets aan de omstandigheden willen doen. Zij kiezen situaties of trachten ze te transformeren zodanig dat de kansen op succes groter worden. Seibert, Crant en Kraimer zien dan ook een significant verband met promoties van 773 MBA alumni die tussen 3 en 30 jaar van de universiteit waren afgestudeerd. Uiteraard was dat ook het geval voor het salaris en de subjectieve perceptie van carrièresucces. De verbanden bleven significant zelfs nadat voor alle factoren was gecontroleerd die uit voorgaand onderzoek (Judge et al., 1995) belangrijk waren gebleken, zoals burgerlijke stand en studierichting waarin men was afgestudeerd. Pro-activiteit is geen door de psychologen erkende fundamentele persoonlijkheidstrekk en het effect ervan is afhankelijk van de situatie. Het effect toont zich eerder in 'zwakke' situaties die weinig gedragsbeperkingen opleggen (Seibert, Crant en Kraimer, 1999). De eigenschap houdt echter inhoudelijk sterk verband met een erkende fundamentele persoonlijkheidstrekk namelijk de locus van controle. Er is ook empirische evidentie dat pro-actief gedrag bij managers samenhangt met die

Prof. Dr. B. De Brabander is promotor bij het onderzoek dat in dit artikel beschreven wordt. Hij is hoogleraar aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen-RUCA, dienst 'Methodologie en Gedragswetenschappen'.

Prof. Dr. C. Boone is co-promotor. Hij is werkzaam aan de Universiteit Maastricht, vakgroep 'Managementwetenschappen'.

Prof. Dr. A. van Witteloostuijn is co-promotor en werkzaam aan de Rijksuniversiteit Groningen, faculteit Economie, vakgroep 'International Economics and Business'.

locus van controle (Miller en Toulouse, 1986, Boone, 1992). Waarom is de locus van controle een interessante eigenschap voor het verklaren van de kans om in een socio-economische context aan de top te geraken? Een voldoende reden is al het feit dat het verband als dusdanig onvoldoende onderzocht is. Driver (1994) vermeldt maar één onderzoek: namelijk dat van Andrisani en Nestel (1976) waarin wordt aangetoond dat een interne locus van controle samengaat met opwaartse mobiliteit in de hiërarchie. Onze literatuurspeurtocht heeft slechts één referentie opgeleverd die zijdelings relevant is voor het gestelde onderzoeksprobleem. Cromie en Johns (1983) bestudeerden 42 mannelijke ondernemers en 41 carrièremangers. De resultaten toonden aan dat na enkele jaren ondernemers meer en meer op gevestigde carrièremangers begonnen te gelijken. Zo bleek onder meer dat ze duidelijk een meer interne locus van controle vertoonden. Verder vonden we geen rechtstreeks relevant onderzoek. De locus van controle is bovendien een conceptueel interessante persoonlijkheidseigenschap omdat ze verwijst naar een fundamentele drang bij zoogdieren en mensen om controle over de omstandigheden te hebben of minstens om deze te kunnen voorzien. Het stressonderzoek bij mensen en dieren wijst steeds hetzelfde aan, namelijk dat nare stressgevolgen - inclusief neuro-chemische uitputtingsverschijnselen in de hersenen - het fundamenteel gevolg zijn van controleverlies (Glavin, 1985). Het leidt geen twijfel dat topmanagers meer stress ervaren en meer stressvolle situaties te boven zijn gekomen om het tot topmanager te brengen. Diegenen die de neiging hebben om niet op te geven hebben dus om deze reden alleen al meer kans om er te geraken. In wat volgt zullen wij nog meer theoretische en empirische argumenten aanhalen waarom locus van controle waarschijnlijk een belangrijke invloed heeft op promotiekansen. Het onderzoek dat beschreven zal worden is een poging om zelf rechtstreekse empirische aanduidingen te verschaffen omtrent de plausibiliteit van de hypothese dat de locus van controle geassocieerd is met de kansen om de top te bereiken.

We merken nog op dat onderzoek naar het verband tussen persoonlijkheidskenmerken en vaardigheden enerzijds, en functies en posities die mensen bekleden anderzijds, zeer relevant

kan zijn voor het ontwikkelen van een meer gefundeerd personeelsbeleid. Inzicht in de verdeling van kenmerken van personen over functies en posities helpt ons om die kenmerken te identificeren die cruciaal zijn voor de effectieve uitvoering van functies en posities en zodoende voor de goede werking van de organisatie. Het allocatieproces van de juiste persoon op de juiste plaats mag verondersteld worden gedeeltelijk te verlopen als een natuurlijk selectieproces (Schneider, 1987 en Schneider et al, 1998) maar is ook in mindere of meerdere mate het gevolg van een planmatig personeelsbeleid. Dat een adequaat selectie- en promotiebeleid zeker met betrekking tot topposities belangrijke financiële implicaties kan hebben blijkt uit empirisch onderzoek naar het effect van de locus van controle van bedrijfsleiders op de ondernemingsresultaten (Boone, De Brabander en van Witte-loostuijn, 1996; Boone, De Brabander en Helle-mans, 2000).

## 2 Locus van controle in een prestatiecontext

De locus van controle is een fundamentele persoonlijkheidseigenschap waarop mensen onderling verschillen. Het concept werd uitgewerkt in het kader van de sociale leertheorie (Rotter, 1966). Het concept beschrijft het algemeen verwachtingspatroon van de persoon. Personen met een meer externe locus van controle, kortweg externen, zien zichzelf eerder als passieve agenten en menen dat de gebeurtenissen in hun leven het gevolg zijn van oncontroleerbare externe krachten. Zij geloven dat hetgeen zij wensen te bereiken, afhangt van geluk, toeval of machtige personen en instituties. Mensen met een meer interne locus van controle, kortweg internen, beschouwen zich als actieve agenten, voelen zich meester van hun lot en hebben vertrouwen in hun mogelijkheden om de omgeving te beïnvloeden. Zij menen dat ze door hun eigen inspanningen en vaardigheden de gebeurtenissen in hun leven mee bepalen. Om deze eigenschap te meten werd een schaal uitgewerkt bestaande uit 23 items met telkens twee antwoordkeuzen waaruit de respondent er één moet kiezen. Het gaat telkens om één antwoord dat wijst op een externe locus van controle en één dat wijst op een interne locus van controle. De totaalscore weerspiegelt

de graad van externaliteit. Het verwachtingspatroon dat hiermee gemeten wordt is het resultaat van opgestapelde leerervaringen in een sociale context. Bondig gezegd, wanneer men geleerd heeft dat er consistentie zit in de reacties van de omgeving op het eigen gedrag dan kan een interne locus van controle tot ontplooiing komen. In het tegengestelde geval wordt dat moeilijk. Nochtans blijkt ook dat er een erfelijk bepaalde predispositie schijnt te bestaan die mede het evolueren tot intern of extern beïnvloedt (Petersen et al., 1989; Miller and Rose, 1982). Er schijnen ook elementaire psychofysiologische verschillen, die aandachts- en *arousal*-processen bepalen, te bestaan tussen internen en externen (Blankstein, 1984). Voor een deel kunnen die geïnterpreteerd worden als het gevolg van het relatief overwicht van dopaminergische activatie versus noradrenergische *arousal* (De Brabander, Gerits and Boone, 1990; De Brabander et al., 1995) die op hun beurt weer samenhangen met de relatieve activatie van de linker- versus rechterhersenhemisfeer (De Brabander, Gerits and Helleman, 1997; De Brabander and Helleman, 1997). Uit onderzoek in de psychomedische sfeer, te veel om op te sommen, blijkt ook duidelijk dat externen gevoeliger voor stress zijn en meer vatbaar voor depressie (Gerits, 1997; De Brabander, Gerits and Helleman, 1997). Uit een onderzoek bij studenten bleek ook dat jongeren meer pessimistisch zijn omtrent de verwachting dat ze op middelbare leeftijd zullen bereikt hebben wat ze willen naarmate ze meer extern georiënteerd zijn (De Brabander, Boone and Gerits, 1989).

De vraag is of deze diepgewortelde verschillen, waarvan men aanneemt op basis van de evidentie dat die reeds vroeg in het leven ontstaan (Lefcourt, 1982) en relatief inert zijn, doorwegen op verschillen in gedrag in een prestatiecontext<sup>2</sup>. Wij menen van wel en zullen daarvoor nu de argumenten aanbrengen.

Als we het onderzoek naar de gedragsconsequenties van locus van controle bestuderen dan valt het volgende op. Ten eerste volgt uit de definitie van het concept dat men zou moeten kunnen vaststellen dat internen daadwerkelijk meer inspanningen doen om hun omgeving te beheersen en om de contingenties tussen gedrag en uitkomsten te achterhalen. Experimenteel en veldonderzoek leert inderdaad dat internen in

vergelijking met externen meer informatie inwinnen in nieuwe situaties om hun kans op succes te verhogen, beter gebruikmaken van deze informatie bij de uitvoering van taken en meer leren van feedback en ervaringen (Lefcourt, 1982).

Ten tweede schijnen internen beter in staat te zijn om doelgericht en planmatig te handelen dan externen (Lefcourt, 1982). Externen, die geloven dat het behalen van gewaardeerde uitkomsten het gevolg is van geluk of externe krachten, zijn waarschijnlijk minder gemotiveerd om zulke inspanningen te doen (Lefcourt, 1982). De capaciteit van internen om gedrag te richten op het realiseren van doelen zou ook het gevolg kunnen zijn van hun grotere activatie van de linkerhemisfeer. Meer bepaald blijkt dat internen in tegenstelling tot externen minder snel hun aandacht richten op, en afgeleid worden door, irrelevante stimuli (De Brabander, Boone en Gerits, 1992).

Ten slotte reageren internen anders op stressvolle gebeurtenissen dan externen. Zij gaan er zowel fysisch als psychisch minder onderdoor (Kobasa, 1979). De verklaring moet gezocht worden in verschillen in de wijze waarop internen en externen omgaan met stress. Internen trachten met name het probleem op te lossen, terwijl externen de neiging hebben emotioneel te reageren en/of de situatie te ontlopen (Anderson, 1977). Samengevat blijken internen te beschikken over een groter leer- en aanpassingsvermogen dan externen en zijn ze bovendien taakgerichter en stressbestendiger. Een meer uitgebreide samenvatting van het locus van controleonderzoek in een prestatiegerichte context vindt de lezer terug in de proefschriften van Boone (1992) en Van Olffen (1999).

Wanneer men al deze bevindingen ordent dan kunnen de verschillen tussen internen en externen teruggevoerd worden tot verschillen in de volgende drie basistendenzen (zie ook Van Olffen, 1999):

- 1 leren hoe de omgeving in elkaar zit via gerichte aandachtsfocus, informatiezoekgedrag en experimentatie (exploratie);
- 2 controle krijgen over de taaksituatie door middel van doelgericht, geordend en volhardend gedrag (controle);
- 3 voortdurend alert zijn voor relevante wijzigingen in de situatie en aanpassing daaraan (adaptatie).

Het is duidelijk dat deze drie tendensen *ceteris paribus* (bijvoorbeeld na controle voor intelligentie, ervaring en vaardigheden, aard van de taak, sociale condities, et cetera) moeten leiden tot betere prestaties en bovendien essentieel zijn voor de effectieve uitoefening van topfuncties.

### 3 Theoretische verwachtingen

De hierboven beschreven theoretische analyse en de empirische bevindingen waarop wij steunen laten toe om de volgende hypothesen te formuleren.

*Hypothese 1:* Afgestudeerden met een meer interne locus van controle hebben meer kans om tot het hoger kader van hun organisatie te behoren.

*Hypothese 2:* Hypothese 1 blijft geldig ook indien gecontroleerd is voor de invloed van andere determinanten waarvan men kan verwachten dat ze mede de kans om tot het hoger kader te behoren, beïnvloeden zoals: het aantal jaren beroepservaring, het aantal jaren ervaring in de organisatie, de aard van de beklede functie, de omvang van de organisatie en de activiteitssector van de organisatie.

*Hypothese 3:* Het verband tussen de kans om lid te zijn van het hoger kader en de locus van controle verschilt tussen de activiteitssectoren waarin de organisatie opereert.

Hypothese 3 is zeer algemeen gesteld. De onderliggende idee is dat verschillen in exploratie-, controle-, en adaptatiegedrag van de leiders van de organisatie, die samengaan met verschillen in locus van controle, cruciaal zijn voor het succes en de overleving van de organisatie in meer dynamische en competitieve taakomgevingen. Aangezien we dit laatste niet echt kunnen meten kunnen we enkel algemene verwachtingen formuleren. Wij vermoeden wel dat het verband tussen locus van controle en de kans om in het hoger kader te zetelen meer uitgesproken zal zijn in sectoren die meer onderhevig zijn aan verandering en competitie (onder meer een aantal takken van de industrie, de ITC-sector en bepaalde takken van de dienstverlening aan ondernemingen zoals consulting).

### 4 Onderzoekscontext en methode

Ons onderzoek is het gevolg van een opportuniteit en niet in eerste instantie opgezet voor het

onderzoeken van het in dit artikel gestelde probleem. Twee collegae hadden het plan opgevat om alle na te trekken alumni van onze faculteit en de handelshogeschool waaruit ze ontstaan is aan te schrijven met de vraag om een vragenlijst in te vullen om gegevens te bekomen over hun waarden en houdingen ten overstaan van ethische of onethische handelwijzen in ondernemingen, kortom ondernemersethiek. Wij mochten, waarvoor dank, een aantal vragen en vragenlijsten toevoegen die wij gaan gebruiken in een onderzoek omtrent de invloed van topmanagers en topmanagementteams op de organisatie en resultaten van vergelijkbare ondernemingen in Vlaanderen en in Nederland. De aldus verkregen data zijn nuttig om aanduidingen van betrouwbaarheid en validiteit te krijgen over deze vragenlijsten. Daarnaast wilden wij ook graag weten of er voldoende variantie is in locus van controle bij leden van het hoger kader en of er belangrijke verschillen zijn tussen sectoren. Dit gegeven zou ons moeten helpen bij de samenstelling van de steekproef. De globale vragenlijst mocht echter niet te lang worden vandaar dat we niet alles konden vragen wat we wensten te vragen. Er werden 2481 alumni teruggevonden en zij kregen een vragenlijst toegestuurd. Daarvan werden er 433 gedeeltelijk of volledig ingevuld teruggestuurd. Vervolgens waren 427 antwoorden voldoende bruikbaar om in de data file te worden opgenomen. Omdat we van tevoren hadden besloten om afgestudeerden die in het onderwijs waren terechtgekomen niet in de analyse te betrekken, bleven er 385 respondenten over. Ten slotte heeft niet iedereen daarvan alle vragen beantwoord (onder meer de Rotter-schaal), waardoor het aantal beschikbare observaties varieert van analyse tot analyse.

### 5 Variabelen en metingen

#### 5.1 Afhankelijke variabele

Omdat de vraagstelling is gericht op het verklaren van de kans om in het hoger managementkader te geraken, en niet op promoties als dusdanig of carrièresucces, werd beslist om een dichotome variabele te gebruiken, met name of de functie van de respondent zich op niveau 1 of niveau 2 van de ondernemingshiërarchie bevindt. We hebben deze meting TOP2 genoemd (1 = ja, 0 = neen). Wij hebben hiervoor vermeld waarom

wij zo specifiek geïnteresseerd zijn in het bereiken van de top. Een dichotome afhankelijke variabele heeft bovendien een belangrijk statistisch voordeel, namelijk dat logistische regressie kan worden gebruikt, waardoor normaliteitsproblemen worden omzeild. Een meer continue hiërarchische positievariabele zou scheef verdeeld zijn en analyseproblemen creëren. Het basisgegeven voor de constructie van TOP2 is het antwoord op de volgende vraag: 'Op welk niveau in de ondernemingshiërarchie situeert zich uw functie?' (met: topmanagement = '1', niveau daaronder = '2',...). De antwoorden variëren in deze steekproef van 1 tot 6 en zijn inderdaad scheef verdeeld. Omdat de variabele TOP2 als 0 of 1 is gecodeerd, kunnen de gevonden statistische effecten op TOP2 ook geïnterpreteerd worden als verschillen in kans om de top te bereiken.

### 5.2 Onafhankelijke variabele

De locus van controle werd gemeten met een door ons vertaalde versie van Rotters oorspronkelijke schaal. Deze bestaat uit 23 items met telkens twee antwoordmogelijkheden: één die op een meer interne controleoriëntatie duidt en één die op een externe oriëntatie duidt. Hoe hoger de totaalscore (Rotter-score) hoe meer extern de locus van controle. Onderzoek heeft herhaalden malen uitgewezen dat vrouwelijke respondenten gemiddeld iets meer extern scoren dan mannelijke (De Brabander en Boone, 1990). Daarom werken we in het onderzoek met de afwijking ten opzichte van de gemiddelde score behaald door de respondenten van hetzelfde geslacht. De nieuwe variabele noemen we LOC.

### 5.3 Interactie variabelen

Zoals gezegd verwachten we dat het verband tussen locus van controle en de kans om aan de top te geraken afhankelijk is van de activiteitssector. Daarom werd aan de respondenten gevraagd om de organisatie te situeren in de volgende activiteitscategorïeën: onderwijs, overheidsbestuur, secundaire sector (industrie), bank- en kredietinstellingen, distributie, transport, informatica, dienstverlening aan bedrijven (bedrijfsadviseurs, bedrijfsrevisor, boekhouding, controle- en studiebureaus et cetera), verzekeringen, overige. Deze categorische variabele wordt betiteld met SECTOR.

### 5.4 Controlevariabelen

Hieronder vallen een aantal variabelen die op evidente wijze de kansen op het promoveren tot topniveau beïnvloeden:

- hoeveel jaren men reeds afgestudeerd is (ANCIËNNITEIT);
- hoeveel jaren men reeds in de huidige onderneming werkt (ONDERNEMINGSERVARING);
- functietype (beleid of staf) (FUNCTIE);
- ondernemingsgrootte in termen van tewerkstelling (OMVANG) met de volgende antwoordcategorieën: 1-9 werknemers, 10-49, 50-99, 100-499, 500-999, 1000-4999, 5000 en meer;
- de activiteitssector van de organisatie (SECTOR).

## 6 Gegevensanalyse

Zoals reeds vermeld zullen de hypothesen getoetst worden met logistische regressies. Omdat de methode beroep doet op maximum *likelihood*-schattingen stelt de verdeling van de onafhankelijke variabelen geen fundamenteel schattingsprobleem. Bovendien kunnen in dergelijke modellen categorische variabelen (FUNCTIE en SECTOR) gehanteerd worden, hetgeen ons toelaat om hypothese 2 en 3 ook met deze techniek te toetsen. Om een en ander overzichtelijk te houden worden deze logistische regressiemodellen niet getoond maar worden enkel de belangrijkste resultaten vermeld. Daarnaast zullen de te onderzoeken verbanden ook geanalyseerd worden aan de hand van frequentietabellen en Chi-kwadraattoetsen. Bij deze analyse worden de Rotter-scores getransformeerd tot een dichotome variabele 'intern-extern' waarbij externen score 1 krijgen en internen score 0. Externen worden gedefinieerd als die respondenten die een score behalen op de Rotter-schaal gelijk of hoger dan de gemiddelde score van dezelfde geslachtsgroep. Internen zijn diegenen die een score onder het gemiddelde van de geslachtsgenoten halen.

## 7 Onderzoeksbevindingen

Vooraleer de resultaten in verband met de toetsing van de hypothesen worden gegeven, beschrijven we eerst hoe de steekproef is samen-

gesteld met betrekking tot de variabelen die in het onderzoek werden betrokken.

De distributie van de Rotter-scores waarvan de afhankelijke variabele LOC is afgeleid werd eerst getoetst op haar normaliteit met een Kolmogorov-Smirnov test. De test toont dat de normaliteitsveronderstelling niet dient te worden verworpen ( $z = .972$ ,  $p = .301$ ). We kunnen dus met een t-toets nagaan of er een significant verschil in Rotter-scores bestaat tussen vrouwen en mannen. Het resultaat toont dat de gemiddelde score voor vrouwen 11.4 bedraagt en die van mannen 9.6. De toets van Levene omtrent de gelijkheid van varianties in de twee groepen bevestigt dat die hypothese niet moet worden verworpen ( $p = .709$ ). De t-waarde is zeer significant ( $t = 3.244$ ,  $p = .001$ ). De veronderstelling dat het verschil tussen vrouwen en mannen toevallig zou zijn moet dus verworpen worden. Daarom beslisten we, zoals eerder vermeld, met de voor sekse gecorrigeerde score LOC de analyses uit te voeren.

Tabel 1 (Zie einde artikel)

Tabel 1 beschrijft de verdeling van de waarden van de verschillende variabelen in de steekproef. Het is duidelijk dat voor alle variabelen voldoende spreiding aanwezig is om zinvolle analyses te doen. Kortom we hebben met een heterogene steekproef te maken ondanks het feit dat de respondenten allemaal afgestudeerden zijn van dezelfde economische faculteit. Wij kunnen onmogelijk evalueren in hoeverre deze steekproef van respondenten selectief is, en of zelfselectie bij het antwoorden de bevindingen al of niet heeft vertekend. Aangezien ongeveer de helft van de respondenten in het hoger kader blijkt te zijn terechtgekomen, vermoeden we dat vooral diegenen die enig beroepssucces kenden geneigd geweest zijn om te antwoorden. Deze selectie betekent geen gevaar voor vertekening van onze hypothesetoetsen. Met deze mogelijke restrictie van rang moeten de resultaten nog duidelijker zijn om statistisch significant te worden. Onze conclusies zullen dus eerder conservatief zijn. Vertekening door hypothesewijsheid lijkt ons ook onwaarschijnlijk omdat de Rotter-schaal in de set pas als negende van de tien vragenlijsten moest worden beantwoord waarna nog 10 vragen volgden. Bovendien werd het onderzoek voorge-

steld als een peiling naar de evolutie in meningen en carrière van onze afgestudeerden. Er werd naar geen enkel theoretisch onderwerp verwezen.

Het bovenste segment van tabel 2 toont de contingentietabel tussen de dichotome variabele intern-extern en TOP2. Hieruit blijkt dat internen meer kans maken om in de hogere kaders van de organisatie te belanden en externen minder, hetgeen hypothese 1 valideert. Dit resultaat wordt bevestigd door een logistische regressie met enkel LOC als verklarende variabele (coëfficiënt van  $LOC = -.075$ ,  $p = .009$ ). De geschatte grootte van het effect is ongeveer 7.5% minder kans per scorepunt meer externaliteit (LOC). Als men de 20% hoogst scorende (meest externe) vergelijkt met de 20% laagst scorende (meest interne) dan verschillen die gemiddeld 7 punten. Dat betekent dus dat de meest externen 52.5% minder kans maken op een hogere managementpositie dan de meest internen. Volgens de contingentietabel in tabel 2 maken 59% van de internen een kans en 46% van de externen.

Tabel 2 (Zie einde artikel)

Een logistische regressie tussen TOP2 en LOC samen met de controlevariabelen toont dat het partieel verband met de meting van de locus van controle statistisch significant blijft. Bovendien blijkt het effect van dezelfde orde van grootte. (Coëfficiënt van  $LOC = -.082$ ,  $p = .031$ ). Hypothese 2 is dus vooralsnog geldig. Dus naast andere mogelijke determinanten lijkt een interne locus van controle de kans op het terechtkomen in het hogere management nog steeds te bevorderen. Deze persoonlijkheidseigenschap schijnt bijgevolg een onafhankelijk criterium te zijn voor de selectie naar de top van de organisatie.

In een derde reeks van logistische regressies hebben we het interactie-effect tussen LOC en SECTOR systematisch onderzocht. Deze analyses suggereren monotone interactie-effecten tussen locus van controle en activiteitssectoren, met andere woorden het effect van LOC is negatief in bijna alle sectoren maar meer uitgesproken – zoals verwacht – in de industrie, de informatica en de dienstverlening. In die sectoren lijken internen gemakkelijker aan bod te komen voor hogere managementfuncties. Om te testen in welke sectoren het effect van LOC significant



verschillend is van 0 hebben we Chi-kwadraattoetsen uitgevoerd (op de contingentietabellen gerapporteerd in het middelste gedeelte van tabel 2). Deze resultaten tonen dat in de sectoren informatica en dienstverlening de contingentie het significantieniveau van .05 bereikt. Het zou evenwel kunnen dat dit verband gecontamineerd is met de invloed van sommige controlevariabelen. Uit een niet-parametrische correlatieanalyse (Kendall  $\rho$ ) tussen LOC en ANCIËNNITEIT, FUNCTIE, en OMVANG volgt dat de locus van controle (LOC) enkel significant samenhangt met type van functie. Afgestudeerden in staffuncties (waarde 1) zijn meer extern ( $\rho = .123$ ,  $p = .008$ ) dan bekleeders van beleidsfuncties (waarde 0). FUNCTIE is dus de enige factor die voor contaminatie met het effect van de locus van controle zou kunnen zorgen. Het derde deel van tabel 2 toont de contingenties tussen intern-extern en TOP2 per type van functie enkel in de sectoren informatica en dienstverlening. Voor beide types van functies blijkt er een significant verband te bestaan in de verwachte richting. In beide gevallen is het percentage internen in topposities veel groter dan het percentage externen: 83% tegenover 53% voor beleidsfuncties en 40% tegenover 11% voor staffuncties. Dit zijn serieuze verschillen.

Al bij al denken we dat hypothese 3 als plausibel mag worden aanvaard. De demonstratie van interactie-effecten tussen locus van controle en activiteitssector (of taakomgeving) stelt ons ook enigszins gerust over de richting van het verband tussen locus van controle en de kans om in het hoger kader te zitten. Het zou immers kunnen dat diegenen die aan de top geraken daardoor meer gevoel van controle verkregen hebben en dus meer intern scoren op de Rotterschaal en dat dit de enige verklaring zou zijn voor de gevonden verbanden. Als dit het geval zou zijn dan zien wij echter geen reden waarom dit zou moeten verschillen tussen sectoren. We hebben nog een andere controle uitgevoerd om na te gaan of de gevonden verbanden het gevolg zijn van een vertekening van de Rotter-scores door een subjectief gevoel van succes. In de vragenlijst werden ook vragen gesteld omtrent de tevredenheid van de respondenten met hun carrière-succes. Internen tonen inderdaad meer tevredenheid. De Kendall correlatie tussen de scores van tevredenheid op een 5-puntenschaal en LOC  $\rho = -.195$  ( $p < .001$ ). Nochtans, wanneer we de logistische

regressies die vermeld werden herhalen met de score van tevredenheid als bijkomende controlevariabele dan veranderen de resultaten niet, integendeel, het effect van locus van controle en de interactie-effecten met de sectoren industrie, informatica en dienstverlening zijn nog meer uitgesproken. Om niet te veel publicatieruimte in beslag te nemen geven we deze resultaten hier echter niet weer. Een laatste aanwijzing dat het verband tussen locus van controle en het bekleeden van een functie in het hogere managementkader kan geïnterpreteerd worden als het gevolg van de inzet van de personen en niet andersom, dus dat internen meer kans maken om aan de top te geraken omwille van hun eigen inzet, is dat uit de resultaten van het onderste deel van tabel 2 blijkt dat het verband tussen intern-extern en TOP2 enkel significant is in ondernemingen waarin de beloningen gedeeltelijk van het ondernemingsresultaat afhangen en bijna significant daar waar extra financiële incentives worden gegeven, maar niet in organisaties waarin enkel een vast loon wordt gegeven (de overheid bijvoorbeeld). Het gegeven omtrent de verloning werd bekomen door een rechtstreekse vraag daaromtrent.

## 8 Conclusie

De onderzoeksresultaten zijn alles bij elkaar duidelijk en laten toe de gestelde hypothesen als plausibel te beschouwen. Persoonlijkheid en zeker een fundamentele eigenschap zoals de locus van controle is belangrijk. De gedragstendenzen die ermee samengaan maken dat personen met een interne locus van controle waarschijnlijk beter presteren in een prestatiecontext en dat ze daarom ook meer kans maken om in organisaties een determinerende rol te gaan spelen. Het lijkt allemaal ook zo logisch. De 'face validity' van de bevindingen is indrukwekkend. Wie door exploratie het systeem beter door heeft, wie gedreven is door doelstellingen en die planmatig, met volharding en met controle wenst door te voeren, en wie flexibel genoeg is om zich aan te passen aan gewijzigde contingenties kan niet anders dan bijdragen tot het succes van de organisatie waarvoor hij of zij zich inzet. Maar er is meer. Dergelijke gedragstendenzen vallen ook op. Het zijn als het ware signalen naar de omgeving dat men een persoonlijkheid bezit die de overlevingskansen van de organisatie kan helpen bevorderen.



Een vergelijking met het fenomeen van 'assortatieve mating' in de biologische sfeer dringt zich op. Internen worden gekozen om tot de elite-groep te behoren omwille van hun gunstig fenotype. Wanneer ze eenmaal aan de top zijn en dus invloed en beslissingsmacht verkrijgen, en indien men verder aanneemt dat ze zich ook het liefst laten bijstaan en opvolgen door gelijkaardige persoonlijkheden (men noemt dit 'homosocial reproduction', Kanter, 1977) dan wordt de kans dat nieuwe internen aan de top komen groter. In een gesloten systeem zou dit uiteindelijk leiden tot een selectie van uitsluitend internen aan de top. Dit is natuurlijk niet zo en onze gegevens tonen dit ook. Er zijn nog voldoende externen die in het hoger kader van de organisatie belanden, in de overheidsorganisaties bijvoorbeeld zelfs meer. Een belangrijke bevinding is dat dit onder meer afhangt van de taakomgeving van de organisatie. Dit zal wel zijn redenen hebben. Daarom zijn de resultaten van dit onderzoek voor ons ook belangrijk: ze versterken de geloofwaardigheid van de idee dat topmanagementteams om goede redenen niet homogeen (of homozygoot om de biologische metafoor aan te houden) mogen worden. Organisaties zijn sociale organismen waarin niet alleen prestatie belangrijk is om te kunnen overleven maar er moet ook nog affectieve samenhang zijn tussen de actoren en een tendens om op signalen te letten die op het eerste zicht niet belangrijk zijn voor de taak maar wel aanduidingen geven omtrent hoe goed het sociale systeem functioneert. In dit onderzoek konden we spijtig genoeg niet uitzoeken hoe internen en externen aan de top geraken. We beschikken wel over een aanduiding dat internen en externen verschillen in het soort waarden die zij belangrijk vinden. De eerste vragenlijst die diende te worden beantwoord omvat vragen over de waarde (uit te drukken op 5-punten schalen) die de respondent hecht aan een reeks algemene levenswaarden en een reeks menselijke eigenschappen. De vragenlijst is een vertaling van de Rokeach Value Survey (Rokeach, 1968, 1973) die zijn betrouwbaarheid en validiteit bewezen heeft. Een eenvoudige niet-parametrische (omdat de antwoorden op de waardenschalen meestal scheef verdeeld zijn) correlatieanalyse (Kendall  $\rho$ ) omtrent het verband tussen deze waarden en de locus van controle (LOC) reveleert dat externen significant meer belang hechten aan: nationale veiligheid ( $\rho = .104$ ,  $p = .011$ ), verlossing ( $\rho = .101$ ,  $p = .011$ ),

vrijheid ( $\rho = .114$ ,  $p = .005$ ), zuiverheid ( $\rho = .094$ ,  $p = .021$ ), eerlijkheid ( $\rho = .100$ ,  $p = .008$ ), en plichtsgetrouwheid ( $\rho = .113$ ,  $p = .006$ ). Internen daarentegen hechten meer belang aan de volgende waarden: een boeiend leven ( $\rho = -.089$ ,  $p = .034$ ), vrijheid ( $\rho = -.091$ ,  $p = .031$ ), ambitie ( $\rho = -.128$ ,  $p = .002$ ), fantasierijk zijn ( $\rho = -.108$ ,  $p = .008$ ), intelligent zijn ( $\rho = -.088$ ,  $p = .030$ ) en logisch denken ( $\rho = -.081$ ,  $p = .049$ ). Wij hoeven hier geen tekening bij te maken. Met enige interpretatievrijheid is men geneigd om in dit beeld het verschil te zien tussen mannelijke en vrouwelijke eigenschappen die biologisch in onze soort zijn ingebakken als gevolg van het feit dat we afstammen van jagersgroepen waarin de mannen geselecteerd werden om vaardigheden te ontwikkelen die vereist zijn om efficiënt in een groep te jagen en de vrouwen met bekwaamheden die nodig zijn om de veiligheid van en de cohesie in de groep te garanderen om aldus de overlevingskansen van de nakomelingen veilig te stellen (Walker en Shipman, 1996).

---

#### LITERATUUR:

- Anderson, C.R. (1977), Locus of control, coping behaviors and performance in a stress setting: a longitudinal study, *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 446-451.
- Andrisani, P. en G. Nestel, (1986), Internal-external control as a contributor to an outcome of work experience, *Journal of Applied Psychology*, 61, pp. 156-165.
- Bennis, W. en B. Nanus, (1986), *Leaders*, New York, Harper en Row.
- Blankstein, K. R., (1984), Psychophysiology and perceived locus of control: a critical review, theoretical speculation and research directions, in: Lefcourt, H. M. (editor), *Research with the Locus of Control Construct*, Vol. 3, Extensions and Limitations, New York, Academic Press.
- Boone, C., (1992), *Onderzoek naar het verband tussen de perceptie van controle van bedrijfsleiders en de strategie en de resultaten van ondernemingen in de meubelindustrie*, Doctoraal Proefschrift, Antwerpen, Universiteit Antwerpen-RUCA.
- Boone, C., B. De Brabander en P. Gerits, (1991), Perception of control and information-search strategy in an investment decision game, *Perceptual and Motor Skills*, 72, pp. 391-398.

- Boone, C., B. De Brabander en A. Van Witteloostuyn, (1996), CEO locus of control and small firm performance: an integrative framework and empirical test, *Journal of Management Studies*, 1996, 33, pp. 667-699.
- Boone, C., B. De Brabander en J. Hellemans, (2000), CEO locus of control and small firm performance: a research note, *Organization Studies*, te verschijnen.
- Cromie, S. en S. Johns, (1983), Irish entrepreneurs: Some personal characteristics, *Journal of Occupational Behaviour*, 4, pp. 317-324.
- Dalton, G. en P. Thompson, (1986), *Novations*, New York, Scott, Foresman.
- De Brabander B. en C. Boone, (1990), Sex differences in perceived locus of control, *Journal of Social Psychology*, 130, pp. 271-272.
- De Brabander, B., C. Boone en P. Gerits, (1989), Locus of control, fatalism, arousal, and activation, *Perceptual and Motor Skills*, 69, pp. 701-702.
- De Brabander, B., C. Boone en P. Gerits, (1992), Locus of control and cerebral asymmetry, *Perceptual and Motor Skills*, 75, pp. 131-143.
- De Brabander, B., C. Boone, P. Gerits en A. Van Witteloostuyn, (1995), Relationship between arousal and activation, and sensation seeking, *Personality and Individual Differences*, 18, pp. 373-384.
- De Brabander, B., P. Gerits en C. Boone, (1990), Relationships among locus of control, type of task (visuospatial versus semantic), and arousal or activation by an unexpected preparatory signal, *Perceptual and Motor Skills*, 71, pp. 1091-1098.
- De Brabander, B., P. Gerits en J. Hellemans, (1997), Self-reported locus of control is based on feelings of depression as well as on asymmetry in activation of cerebral hemispheres, *Psychological Reports*, 80, pp. 1227-1232.
- De Brabander, B. en J. Hellemans, (1997), Locus of control, latent inhibition and reaction times in a semantic (left-hemisphere) and visuospatial (right-hemisphere) stimulus discrimination task, *Perceptual and Motor Skills*, 84, pp. 239-242.
- Driver, M., (1986), *The Executive Style*, paper given at the Academy of Management, Chicago.
- Driver, M., (1994), Careers: A review of personal and organizational research, in: Cooper, C. L. en I. T. Robertson (editors), *Key Reviews in Managerial Psychology*, Chichester England, John Wiley & Sons.
- Gerits, P., (1997), Psychoneuroimmunology and breast cancer: predictors of acute stress symptoms as a consequence of diagnosis, *Health Psychology*, Series Vol. 3, Rijksuniversiteit Leiden.
- Glavin, G. B., (1985), Stress and brain noradrenaline: a review, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 9, pp. 233-243.
- Judge, T. A., D. M. Cable, J. W. Boudreau en R. D. Bretze, (1995), An empirical investigation of the predictors of executive career success, *Personnel Psychology*, 48, pp. 485-519.
- Kanter, R.M. (1977), *Men and women of the corporation*, New York, Basic Books.
- Kobasa, S.C. (1979), Stressfull life events, personality, and health: an inquiry into hardiness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp. 1-11.
- Lefcourt, H.M. (1982), *Locus of control: current trends in theory and research*, second edition, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Levinson, D., (1984), The career is in the life structure: the life structure is in the career: an adult development perspective, in: Arthur, M. et al. (eds.), *Working with Careers*, New York, Columbia University School of Business.
- Little, B. (1979), Stability of internal-external control as measured by the Rotter scale, *Journal of Social Psychology*, 108, pp. 127-128.
- McCrae, R. R. (1993), Moderated analysis of longitudinal personality stability, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, pp. 577-585.
- Miller, J. Z. en R. J. Rose, (1982), Familial resemblance in locus of control: a twin-family study of the internal-external scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, pp. 535-540.
- Miller, D. en J. M. Toulouse, (1986), Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms, *Management Science*, 32, pp. 1389-1409.
- Olfen, W. van, (1999), *Team level locus of control and competitive team behavior: an experimental study*, Doctoraal Proefschrift, Maastricht, Universitaire Pers Maastricht.
- Pedersen, N. L., M. Gatz, R. Plomin, J. R. Nesselroade en G. E. McClearn, (1989), Individual differences in locus of control during the second half of the lifespan for identical and fraternal twins reared apart and reared together, *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 44, pp. 100-105.
- Rokeach, M., (1968), *Beliefs, Attitudes and Values*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Rokeach, M., (1973), *The Nature of Human Values*, New York, Free Press.
- Rotter, J. B., (1966), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80, nr. 1 (Whole No. 609).

- Schneider, B., (1987), The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, pp. 437-453.
- Schneider, B., D.B. Smith, S. Taylor en J. Fleenor, (1998), Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, 3, pp. 462-470.
- Seibert, S. E., J. M. Crant en M. L. Kraimer, (1999), Proactive personality and Career success, *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 416-427.
- Walker, A. en P. Shipman, (1996), *The Wisdom of the Bones*, New York, Random-House.
- Weick, K., (1983), Managerial thought in the context of action, in: Srivastava, S. (ed.), *The Executive Mind*, San Francisco, Jossey-Bass.

## NOTEN

1 Dit project is een onderdeel van het onderzoeksproject 'Invloed van de Samenstelling van het Top Management Team en de persoonlijkheid en ambtstermijn van de bedrijfsleider op de strategische aanpassing en de resultaten van Vlaamse en Nederlandse ondernemingen', gefinancierd door het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek – Vlaanderen (F.W.O. G.0209.98).

2 Test-hertest correlaties van antwoorden op de Rotter-schaal zijn relatief hoog en variëren tussen .55 en .83 (Rotter, 1966; Boone, De Brabander en Gerits, 1991; Little, 1979). Dit geeft een duidelijke indicatie van de relatieve stabiliteit van de locus van controle. Merk op dat deze resultaten aansluiten met de algemene vaststelling dat de persoonlijkheid van volwassenen heel stabiel is (McCrae, 1993).

**Tabel 1: Beschrijving van de onderzoeksvariabelen**

TOP 2	n	percent			
Niveau 1,2	165	42.9			
Lager	198	51.4			
Geen antwoord	22	5.7			
LOC	n	gemiddelde	stand.afw.	minimum	maximum
(afw. t.o.v. gemiddelde van geslachtsgroep)	339	-0.05	4.021	-9.60	11.40
SECTOR	n	percent			
Overheidsbestuur	26	6.8			
Industrie	63	16.4			
Bank- en kredietinstellingen	64	16.6			
Distributie	32	8.3			
Transport	18	4.7			
Informatica	37	9.6			
Dienstverlening aan ondernemingen	58	15.1			
Verzekeringen	13	3.4			
Overige	74	19.2			
	n	gemiddelde	stand.afw.	minimum	maximum
ANCIENNITEIT	379	12.41	10.81	0	47
ONDERNEMINGSERVARING	380	7.35	8.25	0	40
FUNCTIE	n	percent			
Beleid	188	48.8			
Staf	187	48.6			
Geen antwoord	10	2.6			
OMVANG (aantal werknemers)					
0	1	0.3			
1-9	21	5.5			
10-49	55	14.3			
50-99	31	8.1			
100-499	80	20.8			
500-999	52	13.5			
1000-4999	49	12.7			
5000 en meer	93	24.2			
geen antwoord	3	0.8			

**Tabel 2: Contingenties tussen locus van controle (intern-extern) en TOP 2**

TOP2	Locus van Controle		Chi-kwadraat	vrijheidsgraad	p-waarde
	intern	extern			
lager kader niveau 1,2	68 (41,0%) 99 (59,0%)	81 (54,0%) 70 (46,0%)	5.139	1	0.021
<b>TOP2 per SECTOR</b>					
overheidsbetsuur					
lager kader	3 (37,5%)	3 (27,3%)			
niveau 1,2	5 (62,5%)	8 (72,7%)	0.224	1	0.636
industrie					
lager kader	13 (41,9%)	15 (55,6%)			
niveau 1,2	18 (58,1%)	12 (44,4%)	1.072	1	0.300
bank- en kredietinstellingen					
lager kader	14 (58,3%)	18 (75,0%)			
niveau 1,2	10 (41,7%)	6 (25,0%)	1.500	1	0.221
distributie					
lager kader	8 (50,0%)	2 (15,4%)			
niveau 1,2	8 (50,0%)	11 (84,6%)	3.804	1	0.051
transport					
lager kader	1 (14,3%)	2 (22,2%)			
niveau 1,2	6 (85,7%)	7 (77,8%)	0.163	1	0.687
informatica					
lager kader	5 (35,7%)	13 (76,5%)			
niveau 1,2	9 (64,3%)	4 (23,5%)	5.237	1	0.022
dienstverlening aan ond.					
lager kader	11 (36,7%)	13 (68,4%)			
niveau 1,2	19 (63,3%)	6 (31,6%)	4.694	1	0.030
verzekeringen					
lager kader	3 (60,0%)	2 (40,0%)			
niveau 1,2	2 (40,0%)	3 (60,0%)	0.400	1	0.527
overige					
lager kader	10 (31,3%)	13 (50,0%)			
niveau 1,2	22 (68,8%)	13 (50,0%)	2.107	1	0.147
<b>TOP 2 per FUNCTIE in SECTOREN informatica en dienstverlening</b>					
beleidsfunctie					
lager kader	4 (16,7%)	7 (46,7%)			
niveau 1,2	20 (83,3%)	8 (53,3%)	4.103	1	0.043
staffunctie					
lager kader	12 (60,0%)	17 (89,5%)			
niveau 1,2	8 (40,0%)	2 (10,5%)	4.439	1	0.035
<b>TOP 2 per type van verloning</b>					
vast salaris					
lager kader	26 (41,9%)	32 (43,2%)			
niveau 1,2	36 (58,1%)	42 (56,8%)	0.024	1	0.878
resultaat afhankelijke extra verloning					
lager kader	30 (50,0%)	26 (72,2%)			
niveau 1,2	30 (50,0%)	10 (27,8%)	4.571	1	0.033
niet resultaat afhankelijke extra verloning					
lager kader	12 (34,3%)	21 (55,3%)			
niveau 1,2	23 (65,7%)	17 (44,7%)	3.237	1	0.072